PERSPECTIVAS SOBRE ORGANIZACIONES

**Las organizaciones son** un componente dominante en la sociedad contemporánea, y es que nuestras actividades cotidianas están relacionadas con algún tipo de organización: ya sea practicar un deporte, organizar una salida o tomar un colectivo. Las organizaciones provocan resultados a nivel individual, a nivel comunidad y a nivel sociedad en general. Las organizaciones pueden clasificarse según su tipo formal o informal, según su tamaño, según su forma jurídica, según su capital, según su propietario (Ej: privada, estatal o mixto).

Existen **3 estrategias** para mejorar la actividad de las organizaciones:

* **GERENCIA:** es considerada como la estrategia inicial y básica, ya que son los gerentes los encargados de la productividad y bienestar de la organización.
* **CONSULTORIA:** es a la que se recurre en caso de necesitar mejorar algo de la organización (Ej: compensación y beneficios).
* **INTERVENCION ESTATAL:** las actividades de las organizaciones se ven afectadas por las leyes y normas que implementa el Estado.

Detrás de cada estrategia existe un conjunto de supuestos: como se trabaja en las org, que objetivo persiguen, a qué tipo de org pertenece, etc. A partir de los cuales se desarrollan teorías inclinadas a:

* ENFOQUES RACIONALISTAS: se apoya en la sociología.
* ENFOQUES TEORICOS de RRHH: se apoya en la psicología social.
* ENFOQUES POLITICOS: se basa en las ciencias políticas.
* ENFOQUES SIMBOLICOS: se apoya en la antropología social.

**MINTZBERG:** La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros. Su argumento es que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural.

Su teoría se apoya en un enfoque multifacético que se basa en las formas en que las organizaciones se estructuran para atender distintas contingencias:

* Las de **ESTRUCTURA SIMPLE**, por Ej: un colegio encabezado por un presidente que supervisa directamente las actividades, sin tecnología complicada y un ambiente dinámico.
* La **BUROCRACIA MECÁNICA**: como una siderurgia, un Cia. Aérea. Su principal característica es el trabajo estandarizado, gran tamaño, con ambientes estables y control en parte externo.
* La **BUROCRACIA PROFESIONAL:** como una universidad, un centro médico, un estudio de abogados. El trabajo se estandariza mediante capacitación profesional, el ambiente es estable pero no tienen controles externos a la organización. Aquí son claves las habilidades y conocimientos de los trabajadores.
* La **FORMA DIVISIONAL:** es la gran corporación, ej: una universidad con varios campus. Cada división tiene su propia estructura.
* La **ADHOCRACIA:** es una forma compleja, por ej: laboratorios de investigación y desarrollo. Su ambiente es dinámico y desconocido, y su estructura cambia con gran rapidez a medida que la realidad de demanda un ajuste.

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:** se define como un campo de estudio que investiga las repercusiones de los individuos, los grupos y la estructura, producen en el comportamiento de las organizaciones. Con el propósito de ocuparse en cómo afecta al rendimiento, lo que las personas hacen dentro de la org, es decir, las situaciones relacionadas con el empleo en relación con los puestos, tareas, ausentismo, etc. Dentro de las disciplinas que abordan el estudio del comportamiento se destacan:

* **La Psicología:** busca medir, explicar y modificar la conducta de las personas.
* **La Sociología:** estudia el sistema social donde los individuos desempeñan los roles (el hombre en relación con sus semejantes).
* **La Psicología Social:** una rama de la psicología que analiza la influencia que ejercen unos sobre otros.
* **La Antropología:** estudia culturas y entornos con el objetivo de conocer los seres humanos y sus actividades.
* **Las Cs Políticas:** buscan comprender el comportamiento de las organizaciones dado que los científicos políticos estudian el comportamiento individual y de los grupos en un entorno político. Analizan relaciones de poder.

El Comp. Org se encarga de estudiar, encontrar y analizar las variables que tienen relación con el éxito de una organización, así también las que impiden su rendimiento.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** fue definida por Becker como un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización que hace distinguir a una de otra.

La cultura es uno de los elementos importantes que componen el medio ambiente de una empresa.

Cultura organizacional como el conjunto de creencias, valores, suposiciones, símbolos, normas y modos de pensar compartidos por los miembros de la organización.

Algunas características son: la identidad de los miembros, enfoque hacia las personas, el control, la tolerancia al riesgo y a los conflictos, los criterios de recompensas.

Los fundadores de la organización son en general la fuente básica de la cultura organizacional y hat 3 fuerzas que la mantienen:

* **La Selección:** la meta explicita del proceso de selección es identificar y controlar individuos que tengan los conocimientos, las habilidades y las destrezas para desempeñar con los puestos dentro de la organización, pero que también se ajuste en cuanto a la cultura organizacional. Este proceso mantiene la cultura de la org al procurar no incluir aquellos individuos que pudieran traer conflictos o ser contradictorios con los valores organizacionales.
* **La Alta Dirección:** los altos mandos, con sus palabras y conductas, establecen normas que llegan a toda la organización como por Ej: la libertad o autonomía para tomar riesgos, el grado de delegación que los administradores pueden dar a sus subordinados, los actos que incidirán en un aumento de sueldo, la forma de vestir, etc.
* **La Socialización:** aunque la organización tenga un buen proceso de reclutamiento y selección, el empleado nuevo no conoce a fondo la cultura de la org. El proceso de adaptación de los empleados a la cultura organizacional se conoce con el nombre de socialización. La transmisión de la cultura en la org se realiza a través de relatos, rituales símbolos materiales y el lenguajes

**MARISTANY:** Proceso de Reclutamiento y Selección, son dos partes de un mismo proceso.

**El RECLUTAMIENTO:** consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema de información, mediante el cual la org divulga y ofrece al mercado de rrhh oportunidades de empleo.

**La SELECCIÓN:** es el proceso para encontrar la persona que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de su habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más sofisticado a si mismo y contribuir a los propósitos de la organización.

Este proceso comienza por una necesidad de la empresa de contratar un nuevo empleado, ya sea por motivos de desvinculación, un movimiento interno o un conjunto de nuevas tareas que se agregan a un sector, etc. Esta necesidad de búsqueda es enviada a los gerentes de RRHH a través de un pedido formal llamado por Ej. Formulario de Pedido de Personal. El cual requiere la fecha de cuando se envió este pedido y los datos que se requieren del personal, nombre del puesto, motivo, área, horario de trabajo y firma de aprobación.

Una vez recibido el formulario un elemento fundamental para el reclutador es la **descripción el puesto** donde se encontraran las funciones que deberá cumplir quien lo ocupe y contara con los elementos objetivos que debería cumplir cada puesto. Como descripción de funciones, estándares de requerimientos, profesiograma, para que sea suficiente como guía para el reclutador.

El **estándar de puesto** es la sistematización de la descripción de las tareas para uso del especialista, muestra los requerimientos necesarios para cubrir el puesto, se entiende también como un estándar de perfil del puesto. El **PERFIL** es la expresión de las cualidad que definen a una determinada cosa o persona, de este modo intervienen las características subjetivas. El estándar deberá contar con datos que permitan conocer el puesto. Debe conocer la instrucción que el puesto requiere (posibilidad de títulos), incluir idiomas, experiencia, edad aconsejada para el puesto.

El paso siguiente es el **PROFESIOGRAMA**, es el perfil del puesto compuesto por datos objetivos (edad, experiencia, instrucción) y datos subjetivos que son las características que el ocupante debe tener para el puesto de trabajo y se representa en forma grafica. Estas características se dividen en cuatro aptitudes: sensorial, psicomotriz, mental y carácter. De cada una de esas aéreas se elijen los factores más convenientes para el peril del puesto y luego se determina el nivel para cada uno. De acuerdo a cada puesto realizamos un grafico en el cual figuran las características ideales a alcanzar por el candidato que ocupe ese puesto (autocontrol, dinamismos, liderazgo, iniciativa, etc).

Luego de haber realizado la entrevista se realiza un nuevo grafico y se compara con el modelo estándar realizado anteriormente.

Los modelos para la búsqueda de personal más utilizados son la recomendación por empleados, presentación espontanea, avisos, agencias especializadas, base de datos, internet, publicidad, reclutamiento por correo directo, consultoras, etc.

Resaltamos que la búsqueda por **AGENCIA**, estas tienen acceso a grandes base de datos con personal preparado y sirven para ocupar rápidamente un cargo. Cuando se toma un empleado por agencia la relación de dependencia es con la agencia, por lo que contratar este tipo de servicios podría resultar algo caro (no sería un empleado efectivo de la empresa solicitante).

Las **CONSULTORAS** se utilizan para búsquedas de diferentes niveles, desde head hunters hasta selectoras de nivel intermedio. Las consultoras brindan servicios para mejorar la organización (compensaciones y beneficios) y servicio de reclutamiento y selección (se terceriza el proceso, pasa el perfil a la empresa y presenta a los candidatos).

Los avisos publicados en diarios pueden enfocarse en categorías ocupacionales específicas. Estos avisos se puede clasificar en abiertos o cerrados.

Un aviso abierto es el cual muestra el nombre de su empresa o quizás la dirección de la misma (semi), de lo contrario el aviso es cerrado es el que solo menciona “una importante empresa…”, porque no figura el nombre de la empresa solicitante. Ambos tienen ventajas y desventajas dependerá de la política de cada organización y el tipo de puesto para tomar la decisión de publicar un anuncio u otro.

**SACKMAN: Que es el ANALISIS de PUESTO?**

Es el procedimiento mediante el cual se logra obtener toda la información referida a un puesto determinado, es decir, el estudio del conjunto de tareas que conforman un trabajo, las habilidades, conocimientos, capacidades y características físicas y psíquicas requeridas para su ejercicio y que lo distinguen de otros. O en otra forma suministra datos que indican que es lo que se hace en un puesto y que características deben poseer los individuos que se ocupan o se ocuparan de el. Son datos muy importantes para determinar con bastante aproximación los perfiles de los candidatos en una búsqueda de personal.

**SCHEIN:** cualquier sistema de planeación y desarrollo de recursos humanos debe tratar de hacer encajar las necesidades de la organización con las del individuo a lo cual Schein denomina engranaje. También denomina “contrato psicológico”cuando el individuo y la organización coinciden con las necesidades y objetivos. Tiene que ver con la cultura organizacional, identificación del trabajo. Sugiere que es importante que la organización conozca las situaciones personales de sus empleados, ya que esto contribuirá a un mejor rendimiento a largo plazo.

Presenta un modelo conceptual y una serie de variantes que hagan posible la descripción y el análisis del paso de un individuo por una organización. Hay fundamentalmente dos clases de procesos:

1. La influencia de la organización sobre el individuo llamado ACULTURIZACION O SOCIALIZACION.
2. La influencia del individuo sobre la organización que se puede considerar un proceso de INNOVACION.

Estos dos procesos surgen cuando el individuo y la organización comienzan a conocerse. Difieren en cuanto la primera es introducida por la organización y refleja el poder relativamente mayor del sistema social para inducir el cambio en el individuo, mientras que la segunda es introducida por el individuo y refleja el poder de este para cambiar el sistema social.

Empleando el concepto de CARRERA como un proceso a lo largo del tiempo que abarcan muchas clases distintas de relaciones entre una organización y sus miembros, se pueda demostrar que la misma persona es influida y esta influye a su vez y que ambos procesos coexisten (en diferentes etapas del transcurso de una carrera) dentro de una organización.

Plantea que hay que concebir la organización como un espacio tridimensional similar a un cono, en el que la superficie vertical externa es esencialmente redonda y para el que se puede determinar un centro interior.

El movimiento dentro de la organización se puede producir a lo largo de 3 coordenadas conceptuales:

* **VERTICAL:** correspondiente a la idea del aumento del rango o nivel de una persona en la organización.
* **RADIAL:** correspondiente al centro de la organización donde se encuentra la cultura organizacional.
* **CIRCUNFERENCIAL:** correspondiente al cambio del sector dentro de la organización.

Socialización: cuando la empresa influye al empleado (de la empresa al individuo)

Innovación: el individuo influye a la organización.

A estos tipos de movimientos les corresponden 3 tipos de límites que caracterizan la estructura interna de la organización:

* Limites Jerárquicos: que separan entre si a los niveles jerárquicos (por capacitación).
* Limites Inclusivos: que separan individuos o grupos que difieren en cuanto a grado de centralidad (hasta donde la org permite la inclusión).
* Limites Funcionales: que separan entre si departamentos, divisiones o diferentes grupos funcionales.

Los límites pueden variar en número, grado de permeabilidad y tipo de propiedades de filtración en función de la organización.